

“NEW PROTEAN CAREER CONTRACT” : PARADIGMA BARU PENGEMBANGAN KARIR ABAD 21

Oleh :
Ririn Rachmawardini¹

Abstract

Current trends in organizational change have a psychological impact on individuals, and the result is increasing dislocation among people, opportunities, and mechanisms to connect them. The characteristics and attributes that typify a managerial career are shifting along with developments in organization structure. The competencies needed by a successful person in today's organizations may be inadequate in the emerging organizational forms of the 21st century. A new model of career is quietly replacing the traditional corporate career model. This article identified the mix of competencies required for a successful career in organizations of 21st century. First, describe the new paradigm of career. Next, examine the phases to adapt new protean career. Finally, implications and directions for organization are discussed.

Keywords : *Organization Structure, New Paradigm of Career, Managerial Career, Protean Career.*

PENDAHULUAN

Perubahan cara pandang manusia dewasa ini semakin lama semakin berkembang pesat, dimana perubahan tersebut semuanya mengarah pada penyempurnaan cara-cara manusia memenuhi kebutuhan hidupnya. Kondisi ini mendorong organisasi untuk memiliki kapabilitas baru agar dapat memenuhi perubahan yang semakin berkembang dan sekaligus memenangkan persaingan bisnis di era globalisasi saat ini (Wardiah, 2003).

¹ *Mahasiswa Jurusan Manajemen Program Magister Sains dan Doktor Ilmu-Ilmu Ekonomi Universitas Gadjah Mada*

Organisasi mengadopsi beberapa strategi seperti *downsizing*, *delayering*, *restructuring*, dan *reorganizing* untuk menghadapi tantangan dari teknologi dan persaingan global (Anakwe, Hall, dan Schor, 2000). Apabila organisasi telah menetapkan sasaran organisasi bisnisnya, maka untuk mencapainya unsur Sumber Daya Manusia (SDM) perlu diperhatikan. Tantangan-tantangan yang dihadapi dan strategi bisnis yang telah ditetapkan organisasi akan membawa dampak tersendiri pada unsur kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan (Permana, 2002). Terlebih pada abad 21 diperkirakan akan membawa berbagai perubahan mendasar dalam organisasi. Pola perubahan itu sendiri sebenarnya sudah mulai terbentuk sejak dekade 1990-an. Pola karir manajerial akan berubah mengiringi perubahan organisasi saat ini (Fatmawati, 1999).

Perubahan organisasi tersebut menyebabkan dinamika organisasi yang menuntut perubahan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hal ini menyebabkan pergeseran fungsi MSDM seperti desain pekerjaan, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, kompensasi dan imbalan, sistem informasi sumber daya manusia, serta manajemen karir telah bergeser dari tradisional ke kontemporer (Arthur dan Rousseau, 1996; Ivancevich, 2001).

Karir merupakan rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktivitas yang dipengaruhi oleh sikap-sikap serta perilaku individu dalam organisasi (Gibson, 1996), dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komponen penting dalam karir adalah sikap dan perilaku, dan rangkaian kerja yang berkelanjutan.

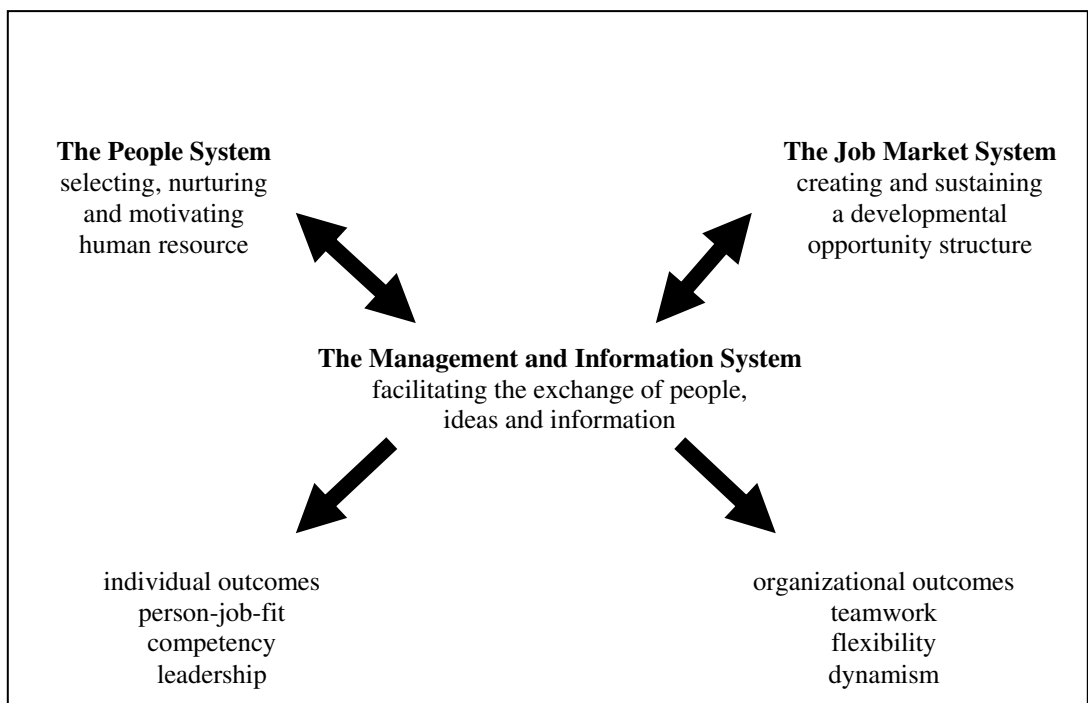
Managerial career di masa yang akan datang, akan didasarkan pada beberapa hal, yaitu: *a knowledge-based technical speciality* (keutamaan pada teknis), *cross-functional and international experience* (lintas fungsi dan pengalaman internasional), *competence in collaborative leadership* (kompetensi dalam kepemimpinan kolaboratif), *self-management skills* (kemampuan memanajemen diri), *personal traits of flexibility, integrity, and trustworthiness* (ciri personal dari fleksibilitas, integritas, dan kepercayaan) (Allred, Snow, dan Miles., 1996). Oleh karena itu, saat ini perubahan pola karir yang bersifat tradisional (atau lebih bersifat struktural - berjenjang) mengalami pergeseran menjadi pola yang lebih bersifat *flat*, yang sering disebut dengan *protean career* (Schuler, 1996).

MANAJEMEN KARIR

Manajemen karir didefinisikan sebagai proses dinamik dimana individu mengumpulkan informasi mengenai apa yang mereka sukai, tidak sukai, dan kelemahan di tempat kerja; untuk mengembangkan tujuan karir

yang realistis; mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi untuk mencapai tujuan tersebut; dan mendapat umpan balik yang dapat meningkatkan pembuatan keputusan pada karir (Anakwe *et al.*, 2000).

Manajemen karir dapat meminimumkan kesalahan penempatan peran seseorang, membangun kompetensi, dan menimbulkan penawaran sebagai posisi penting khususnya kepemimpinan. Manajemen karir dapat membentuk kombinasi dari *talent* untuk mengoptimalkan kerja tim, membuat lebih fleksibel, dan pembelajaran yang dinamis (Greenhaus, Callanan, dan Godshalk., 2000). Untuk mencapai tujuan manajemen karir harus menghubungkan *people system* dan *job market system* melalui *management and information system* seperti yang ditunjukkan pada gambar 1 berikut ini :



Gambar 1. Pengembangan Karir
(Sumber : Nicholson, 1996)

Pengembangan karir seseorang sangat dipengaruhi oleh keinginan meraih karir yang tinggi dan selalu berusaha melakukan kerja dengan serius untuk mencapai prestasi tinggi dan kesempatan pengembangan karir yang ada dalam organisasi.

PARADIGMA NEW KARIR

Terdapat kontras antara paradigma lama dan baru pada manajemen karir seperti pada tabel berikut ini (Nicholson, 1996) :

Tabel 1. Karir Manajemen: paradigma lama dan baru

Paradigma Lama (<i>Career Dependent</i>)	Paradigma Baru (<i>Career Resillience</i>)
• Fokus pada pekerjaan (<i>employment</i>)	• Fokus pada kemampuan untuk dipekerjakan (<i>employability</i>)
• Berorientasi pada satu tugas (<i>single job</i>), satu karir atau satu organisasi	• Berorientasi lebih dari satu tugas atau jalur karir
• <i>Skill</i> yang dibutuhkan untuk pengembangan karir untuk jangka waktu tertentu	• Bisa dimanfaatkan/diterapkan kapan saja diperlukan atau pergantian tugas
• Tanggung jawab pada departemen SDM	• Tanggung jawab pada semua level
• Karyawan berusaha untuk mencari peluang dipromosikan oleh organisasi	• Organisasi menyediakan kesempatan fasilitas dan <i>tools</i> untuk pengembangan karir
• <i>Win-loss relationship</i>	• <i>Win-win relationship</i>
• Pengembangan yang berorientasi internal	• Pengembangan yang berorientasi pada internal dan eksternal
• Spesialisasi pada satu <i>skill</i>	• <i>Multi skill</i> dan fleksibel

(Sumber: Rivai, 2000)

Paradigma baru dalam karir manajemen selanjutnya akan lebih mengarah pada karir yang didasarkan pada *protean career*.

Protean career merupakan karir yang dijalankan oleh seseorang, bukan organisasi dan akan dibuat oleh orang tersebut dari waktu ke waktu, sebagai perubahan lingkungan dan individu (Hall, 1996; Hall dan Moss, 1998; Anakwe *et al.*, 2000). Hal ini tercermin pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. *Protean Career* pada Abad 21

-
- The Goal: Psychological Success
 - The Career is Managed by Person, not Organization
 - The Career is a Lifelong Series of Identify Changes and Continuous learning
 - “Career Age” Counts, not Chronological Age
 - The Organization Provides
 - Work Challenges and
 - Relationships
 - Development is not Necessarily
 - Formal Training
 - Retraining
 - Upward Mobility
 - Profile for Success
 - From Know-How To Learn-How
 - From Job Security To Employability
 - From Organizational Careers To Protean Careers
 - From Work Self To Whole Self
-

(Sumber: Hall, 1996)

Dalam *protean career*, hasil akhir adanya karir disebut dengan *psychological success* yang merupakan perasaan kebanggaan dan kesuksesan seseorang yang datang dari pencapaian tujuan yang paling penting dalam hidup seseorang. Selain itu karir di abad 21 tidak diukur dari umur kronologis dan tingkatan tahapan hidup tetapi dari pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) dan identifikasi perubahan.

Bentuk karir yang baru bukan merupakan perjanjian dengan organisasi tetapi lebih pada kecocokan seseorang dengan pekerjaannya, atau dengan kata lain disebut *the path to the top* berubah menjadi *the path with a heart*. *The path to the top* merupakan karir dengan struktur yang berjenjang, sedangkan *path with a heart* merupakan karir yang melihat kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya. Karir yang berkembang seperti itu memunculkan adanya bentuk organisasi yang lebih komplek (percampuran antara bentuk organisasi tradisional, yaitu *technical*, *commercial*, dan *governance competencies changed*).

Lingkungan bisnis dan bentuk organisasi pada abad 21 memunculkan tanggung jawab untuk pengembangan kompetensi dan manajemen karir untuk individu. Berdasarkan hal ini maka manajemen karir modern dibangun. Bentuk organisasi pada *protean career* kemudian bergeser ke arah *network* atau *cellular* (Allred *et al.*, 1996). Pergeseran tersebut mengakibatkan perubahan orientasi *career path*, *key competencies*, dan juga tanggung jawab untuk perencanaan karir seperti yang dijelaskan pada tabel 3.

Tabel 3. Organisasi Modern dan Karir

Organization Structure	Career Path	Key Competencies	Responsibility for Career Planning
Network	Within and across firms	Technical, commercial, and collaborative	Firm and individual
Cellular	Independent professional	Technical, commercial, collaborative, and self-governance	Individual

(Sumber: Allred et al., 1996)

PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Tujuan dari *protean career* adalah kesuksesan psikologis yang ditandai dengan perasaan bangga atas tercapainya tujuan hidup yang terpenting, tercapainya cita-cita, kebahagiaan keluarga, kedamaian dalam diri dan sebagainya (Widawati, 2001). *Protean career* membuat karyawan harus berusaha mencoba beradaptasi dalam cara yang menyenangkan dan produktif dengan dinamika yang baru tersebut. Proses tersebut sering disebut *psychological contract* (Hall dan Moss, 1998). Dimana hal tersebut sesuai dengan tujuan dari *protean career* itu sendiri. Ide dari *psychological contract* diambil pada awal tahun 1996 dan digunakan untuk menjelaskan hubungan *employer-employee*.

Terdapat dua bentuk *psychological contract*, yaitu *social contract* dan *transactional contract*. Hubungan yang disebut *social contract* terjadi didasarkan pada asumsi jangka panjang dan hubungan *mutually satisfying*, sedangkan *transactional contract* didasarkan pada perubahan manfaat dan kontribusi jangka pendek. Namun sejalan dengan perkembangan yang ada, maka *psychological contract* juga mengalami perubahan dari *old contract* menjadi *new contract* (Hall dan Moss, 1998). Pada *old contract*, *protean contract* melekat pada diri seseorang dan pekerjaannya, sedangkan *new contract* yang didasarkan pada *protean career* tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4. *The New Protean Career Contract*

1. The career is managed by the person, not the organization	5. The ingredients for success change
2. The career is a lifelong series of experiences, skills, learnings, transitions, and identity changes.	6. The organization provides <ul style="list-style-type: none">• challenging assignments• developmental relationships• information and other developmental sources
3. Development is <ul style="list-style-type: none">• continuous learning• self-directed• relational• found in work challenges	7. The goal : physiological success
4. Development is not necessarily	

(Sumber: Hall dan Moss, 1998)

ADAPTASI *NEW PROTEAN CAREER*

Menghadapi pergeseran menuju *new protean career*, maka perlu adanya tahapan adaptasi baik yang dilakukan oleh organisasi maupun karyawan mereka (Hall dan Moss, 1998). Lebih lanjut, Hall dan Moss (1998) mengungkapkan sepuluh tahapan proses adaptasi *new protean career*, yaitu :

1. Mulai dengan *recognition* (pengakuan) bahwa individu yang menciptakan karir mereka sendiri.
2. Menciptakan informasi dan dukungan untuk pengembangan usaha individual itu sendiri.
3. Mengakui pengembangan karir sebagai *relational process* (proses yang berhubungan), di mana organisasi dan *career practitioner* memainkan peran sebagai perantara.
4. Pengintegrasian informasi karir, meningkatkan teknologi, pelatihan karir, dan *consulting* (pemberi nasehat).
5. Menyediakan komunikasi karir yang *excellent*.
6. Mengembangkan perencanaan kerja dan mencegah perencanaan karir.
7. Fokus pada *relationships* dan tantangan kerja untuk pengembangan.
8. Campur tangan *protean career* ditujukan sebagai tantangan kerja dan hubungannya.
9. Menyokong identifikasi *learner* melebihi *job mastery*.
10. Mengembangkan *mind-set* menggunakan sumber daya untuk pengembangan.

Selain itu menurut Knowdel seperti yang ditulis oleh Rivai (2000), ada sepuluh aturan baru untuk membangun kemampuan karir untuk sukses di masa yang akan datang, antara lain :

1. *Take charge of your career*

Aturan pertama ini adalah mempertanggungjawabkan dan mengembangkan karir yang bertujuan agar individu mengerti dan memahami keputusan karir yang berdasarkan pada rencana. Pertanggungjawaban ini merupakan proses yang akan berlanjut terus. *Career counselors* mencoba untuk memberikan pemahaman bagi karyawan untuk menjaga karirnya.

2. *Develop your people skill*

Dalam menghadapi berbagai perkembangan teknologi, organisasi dituntut untuk terus mengembangkan *skill* pekerjaan agar lebih fleksibel dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Bagaimanapun kemajuan teknologi informasi dan komunikasi selalu akan menjadi kebutuhan yang penting untuk berhubungan dengan tempat kerja.

3. *Sharpen your communication skill*

Komunikasi yang efektif merupakan kunci utama sukses seseorang dalam meningkatkan karir dengan keahlian komunikasi seseorang menyampaikan ide atau gagasan, kemampuan mempengaruhi orang lain.

4. *Discover and adapt to changes*

Individu harus mampu mengenal lingkungan baru dan perkembangan yang akan datang, sehingga dapat menyesuaikan dengan cepat terhadap perubahan internal dan eksternal.

5. *Be flexible*

Pekerja perlu untuk menjadi cukup fleksibel untuk bekerja dengan baik, baik secara independen dalam suatu tim maupun di bawah pengawasan.

6. *Embrace new technologies*

Pekerja harus segera merespon, meraih, dan mengimplementasikan berbagai perkembangan dari teknologi baru terjadi.

7. *Keep learning*

Pekerja harus terus melakukan proses pembelajaran untuk peningkatan kemampuan (*skill*). Tetapi proses pembelajaran tidak hanya sampai disitu saja. Para pekerja yang telah memiliki kemampuan tersebut dan keahlian tertentu juga harus dapat melakukan *sharing knowledge* kepada pekerja lainnya (*teaching organization*).

8. *Clear up misconception*

Aturan lain ketika mempertimbangkan suatu tugas baru atau industri adalah untuk menjelaskan kesalahpahaman dan menemukan sesuatu yang benar.

9. *Research your option*

Pekerjaan perlu untuk mengamati budaya atau perilaku organisasi dalam menentukan pilihan pekerjaan dan pekerja perlu memahami misi atau nilai-nilai perusahaan melalui *intelligence work*.

10. *Develop new capacities*

Tuntutan perubahan yang semakin kompleks menuntut karyawan tidak hanya spesialisasi pada satu *skill* tapi harus mampu mengembangkan *skill* yang fleksibel.

Oleh karena itu, karyawan ketika belajar beradaptasi dan identitas tidak bisa dilakukan sendiri. Mereka membutuhkan hubungan dan interaksi dengan orang lain. Dengan bantuan dari orang lain, seseorang pada dasarnya akan membangkitkan sumber-sumber kemampuan dirinya dan dalam prosesnya mungkin juga membantu orang lainnya.

IMPLIKASI BAGI MANAJEMEN KARIR ORGANISASI

Protean career tidak terikat dengan organisasi, ini merupakan kesepakatan diri sendiri dengan pekerjaan. Namun tidak mudah bagi seseorang untuk mencapai kesuksesan dalam suatu organisasi, dan bahkan dalam pengertian psikologis (kepuasan kerja), dan masih kehilangan pandangan akan nilai-nilai yang paling dalam dari seseorang (Hamidi, 2000). Maka untuk mencapai *protean career* membutuhkan kesadaran diri yang tinggi dan tanggung jawab pribadi. Banyak orang mencari otonomi atas *protean career*, tetapi banyak juga orang lain yang menemukan kebebasan diri sebagai hal yang menakutkan, mengalami kebebasan diri sebagai hal yang menakutkan, mengalami kebebasan tersebut sebagai kekurangan dorongan eksternal.

Untuk mendapatkan potensi *protean career* ini, individu harus mengembangkan kompetensi baru yang berkaitan dengan manajemen diri dan karir, karena karir baru-baru ini merupakan proses pembelajaran yang berkelanjutan, orang harus belajar bagaimana mengembangkan *self-knowledge* dan *adaptability*. Inilah yang disebut dengan *metaskills* karena hal ini merupakan keterampilan yang dibutuhkan untuk mempelajari *how to learn*.

Dalam *protean career*, perusahaan harus memberikan kesempatan dan keleluasaan yang tinggi bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam menghasilkan produktivitas dan komitmen yang lebih baik terhadap tujuan perusahaan, serta memberikan lingkungan yang mendukung sepanjang karyawan berada dalam perusahaan yang bersangkutan. Namun karyawan tetap bertanggung jawab terhadap karir

mereka sendiri, dan tanggung jawab perusahaan adalah pada penyediaan lingkungan dan kesempatan untuk pengembangan karyawan.

PENUTUP

Perubahan lingkungan organisasi eksternal maupun internal menuntut organisasi lebih fleksibel baik sistem, struktur, maupun *skill* dari sumber daya organisasi sehingga diharapkan organisasi dapat merespon dan menyesuaikan perubahan dengan cepat, sehingga organisasi tetap *exist* dalam menghadapi persaingan.

Perubahan-perubahan nilai *career* pada organisasi menuntut karyawan agar selalu mengembangkan *skill* dan kemampuannya dari waktu ke waktu sebagai akibat dari perubahan lingkungan maupun individu. Perubahan-perubahan nilai tersebut mengacu pada *protean career*, dimana tanggung jawab pengembangan kompetensi dan manajemen karir terletak pada individu, sehingga organisasi perlu melakukan beberapa tahapan proses adaptasi *protean career*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Allred, B.B., Snow, C.C., & Miles, R.E. 1996. Characteristics of Managerial Careers in 21st Century. *Academy of Management Executive*. Vol. X. No. 4. pp. 17-27.
2. Anakwe, Uzoamaka P., Hall, James C., & Schor, Susan M. 2000. Knowledge-related Skills and Effective Career Management. *International Journal of Manpower*. Vol. 21. No.7. pp. 566-579.
3. Arthur, M. B., & Rousseau, D. 1996. A New Career Lexicon For The 21st Century. *Academy of Management Executive*. Vol.X. No.4. pp.28-39.
4. Fatmawati, Indah. 1999. Karir Manajerial Abad 21. *USAHAWAN*. No. 07. Th XXVIII.
5. Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly Jr, James H. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Edisi Kedelapan. Jilid Satu. Binarupa Aksara. Jakarta, Indonesia.
6. Greenhaus, Jeffrey H., Callanan, Gerard A., & Godshalk, Veronica M. 2000. *Career Management*. Third Edition. The Dreden Press Harcourt College Publishers. Orlando FL.

7. Hall, Douglas T. 1996. Protean Careers of The 21st Century. *Academy of Management Executive*. Vol.10. No. 4. pp.8-16.
8. Hall, Douglas T., & Moss, Jonathan E. 1998. The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employee Adapt. *Organizational Dynamics*. Winter. pp. 22-37.
9. Hamidi, Masyhuri. 2000. Protean Career: Pengembangan Karir Menuju Struktur Organisasi Modern. *USAHAWAN*. No. 09. Th. XXIX.
10. Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management*. Eight Edition. The Mc Graw Hill Companies, Inc.
11. Nicholson, Nigel. 1996. Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Informational Age. *Academy of Management Executive*. Vol. X. No. 4. pp. 40-50.
12. Permana, Nina Insania K. 2002. Pengembangan Potensi Dan Karir Karyawan. *MANAJEMEN*. Juni.
13. Rivai, Harif Amali. 2000. Career Resilience: Paradigma Baru Dalam Pengembangan Karir. *USAHAWAN*. No.01 Th XXIX.
14. Schuler, Randal S. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
15. Wardiah, Nurilda. 2003. Karir Tanpa Batas Dan Karir Protean: Paradigma Karir Baru. *UTILITAS*. Vol. 12 No.1.
16. Widawati, Ida Ayu Putri. 2001. Karir Abad 21. *USAHAWAN*. No. 02. Th XXX.